

**Slyzhuk O. Modern Ukrainian Literature for Teens: Study and Teaching at School**

The article reveals the methodical concept of constructing the content of the course of Ukrainian literature in the middle classes, taking into account the trends of the development of modern Ukrainian literature for teens. The literary studies on the selection of literature for teens in a separate category are analyzed, the correspondence with the age features of young readers is outlined. There is a need to move from adapted adult literature to a reader specifically designed for this type; analyzed criteria for the selection of works of art for the study of teens of using innovative pedagogical technologies, based on communication.

The concept “modern Ukrainian literature” is considered, the organic component of which is the literature for children's and teenage youth reading. These are works liberated from ideological taboos, which are considering the actual problems of our time, and therefore deserve attention of readers of any age category. The technologies of conducting lessons of Ukrainian literature on the works of contemporary authors written for young readers and the methods of their organization should be coherent with the artistic product, not only in the problem-thematic context, but also in terms of the features of the narrative, the construction of the plot and event-based development.

*Key words:* circle of reading, content of literary education, teenage literature, pedagogical technologies.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2018 р.  
Прийнято до друку 26.10.2018 р.  
Рецензент – д.п.н., проф. Докучаєва В. В.

УДК 351:37.019

**О. О. Сомова**

**ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

Сучасні освітні заклади опинилися в ситуації постійної напруженості між зовнішнім тиском упровадження змін і внутрішнім опором таких змін задля збереження їх індивідуальності, традиційних цінностей, режиму роботи та характеру функціонування. В умовах зовнішнього мінливого середовища і, відповідно, зростаючих вимог до адаптаційної можливості освітніх закладів, з початку 1980-х років нагальним стає застосування нових підходів до управління, а саме – стратегічного менеджменту. Традиційна форма управління, що характеризувалася простим реагуванням на виниклі обставини, вже не в змозі застосовуватися в умовах турбулентного середовища і

трансформується в новий стратегічний підхід, що має попереджувальний характер та націлений на розробку й застосування методів і засобів з урахуванням прогнозу розвитку подій та ситуацій.

**Мета статті** виявити переваги стратегічного менеджменту в системі управління сучасного освітнього закладу.

Питанню визначення стратегічних цілей, пріоритетів, напрямів діяльності, обґрунтування концептуальних засад стратегічного розвитку освіти України присвячені наукові праці сучасних вітчизняних учених М. Бурди, В. Войчук, Л. Грицьак, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Лугового, О. Мармази, В. Маслової, О. Онаць, І. Осадчого, Н. Острроверхової, О. Падалки, Є. Хрикова [2, с. 25].

Серед науковців, які зробили істотний внесок у дослідження сутності стратегічного менеджменту і можливостей застосування його методології у сфері управління освітою, варто виділити І. Ансоффа (I. Ansoff), А. Чандлера (A. Chandler), М. Портера (M. Porter), Г. Хемела (G. Hamel), К. Прахалада (C. Prahalad), П. Лоуренса (P. Lawrence), Д. Лорша (J. Lorsch), Г. Мінцберга (H. Mintzberg), Дж. Коттера (J. Kotter) та ін.

Аналіз праць названих науковців дав змогу дійти висновку, що особлива увага приділяється змінам у зовнішньому середовищі, яких зазнають освітні заклади і яким вони намагаються протистояти. Існує ряд факторів зовнішнього і внутрішнього середовища сектору загальної освіти, що впливають на стратегічний розвиток освітніх закладів. Серед них, як зазначають дослідники Б. Бейенет (B. Bayenet), К. Феола (C. Feola) та М. Тавернієр (M. Tavernier), такі: демографічні та технологічні зрушення, інформаційна революція, зміни вимог до освіти у сучасному суспільстві, технологічна інфраструктура, **нові** технології навчання, нові організаційні структури, взаємодія та співробітництво з новими партнерами тощо. Такі зміни вимагають більш динамічного та стратегічного підходу до управління освітніх закладів, тому й виникає необхідність у професійному менеджменті для успішної адаптації освітніх закладів до нової ролі, яку вони змушені відігравати у сучасному суспільстві у зв'язку з процесами інтернаціоналізації, масовізації та фінансовою кризою у галузі освіти [11, с. 15].

Сучасна наука трактує стратегічний менеджмент як «безперервний, циклічний процес, спрямований на підтримку балансу у взаємодії установи із середовищем» [9, с. 13]. Стратегічний менеджмент ґрунтується на передбаченні майбутнього (більш ефективно планування), стратегічному мисленні (планування швидкого реагування на ситуації, пов'язані з ризиком, оцінка стратегічних альтернатив та динамічний розподіл ресурсів) і створенні майбутнього (стратегічне планування за рахунок координації всіх ресурсів для створення конкурентних переваг) [11, с. 7].

У зарубіжних дослідженнях окреслено ряд переваг від зміни класичної моделі управління на стратегічну, а саме: розроблення місії навчального закладу; визначення стратегій подолання бар'єрів та

труднощів, з якими стикається школа, **підвищення** готовності до управління змінами, до оптимізації шляхів прийняття стратегічних рішень, до забезпечення раціонального **розподілу ресурсів**; професіоналізація адміністративних кадрів освітніх закладів [10, с. 45]. У контексті стратегічного менеджменту головною метою стало перетворення освітніх закладів на гнучку організацію, що в змозі стратегічно мислити і діяти, швидко реагувати на можливості і загрози та ризики в швидко мінливих умовах на основі чіткого уявлення про місію і реалістичного сприйняття свого потенціалу [8, с. 5].

Адаптуючи комплексну модель стратегічного планування й стратегічного менеджменту розроблену Р. Ширлі (R. Shirley) [11, с. 18] щодо освітніх закладів, відокремлюємо наступні етапи процесу стратегічного менеджменту:

1) Формулювання стратегії починається з аналізу або сканування зовнішнього середовища, за допомогою якого контролюються зовнішні фактори з метою визначення можливостей освітнього закладу та ризиків, яким він піддається. При здійсненні зовнішнього аналізу визначаються сильні та слабкі сторони. Внутрішній аналіз ґрунтується на інформації, що отримується за допомогою періодичного перегляду планів та інформації про наявні фінансові, кадрові та матеріальні ресурси. Основним елементом оцінки внутрішньої діяльності є надання інформації щодо формальної та неформальної організаційної структури.

2) Визначення та формулювання стратегії відбувається на основі порівняння або зіставлення зовнішніх потенційних можливостей і внутрішнього потенціалу організації. Стратегія являє собою формулювання місії, визначення стратегічних цілей та стратегічної ідеї розвитку. Відповідно до місії й цілей визначаються клієнти-споживачі освітнього закладу та набір освітніх послуг, що надає загальноосвітній навчальний заклад, окреслюються переваги таких послуг в порівнянні з конкурентами на ринку освітніх послуг.

3) Стратегія знаходить своє відображення у розробці більш детальних планів по окремих напрямкам діяльності освітнього закладу.

4) Розроблені плани стратегічного розвитку освітнього закладу передаються до його підрозділів. На основі результатів проведеного аналізу і створених планів відбувається впровадження системи стратегічного менеджменту.

Базова модель стратегічного менеджменту освітнього закладу, на відміну від інших видів менеджменту, фокусується на динамічному аспекті поведінки системи з урахуванням умов зовнішнього середовища. Така модель, підкреслює М. Мартін (M. Martin), робить акцент на незамкнутості (відкритості) системи освітніх закладів, зорієнтованої на зміни в середовищі, що вважаються детермінантами формування стратегії та вибору напрямку розвитку. У той час як інші види планування фокусуються на стабільності й екстраполяції з минулого, стратегічний менеджмент орієнтований на майбутнє, тобто на зміни. Базова модель

стратегічного менеджменту акцентує увагу на впровадженні інновацій, що мають певний відсоток ризику й невизначеності, а стратегічні рішення приймаються на основі інтуїції та якісних показників [15, с. 23].

У своїх наукових розвідках Е. Чэффі (E. Chaffee) [13, с. 7] виділив три моделі стратегічного менеджменту: лінійну, адаптаційну та інтерпретаційну.

У рамках *лінійного підходу* робиться акцент на формуванні, оцінці довгострокових інституційних цілей і розробці шляхів їхньої реалізації. Управлінські підходи, такі як планування, програмування, фінансування та програмно-цільове управління, обговорювалися і застосовувалися протягом 1960-х і на початку 1970-х років у освітніх закладах як досить складні різновиди лінійної моделі стратегічного менеджменту. Такий підхід заснований на припущенні, що інституційне планування може бути раціоналізоване як поетапна, лінійна та ієрархічна процедура, починаючи з визначення основних довгострокових цілей та завдань освітнього закладу, прийняття курсу дій і розподілу необхідних ресурсів. Загальною метою є досягнення цілей та виконання завдань, де критерії оцінки ефективності стратегії мають пряме відношення до визначення ступеня досягнення стратегічних цілей.

*Адаптаційна модель* стратегічного менеджменту ґрунтується на взаємозалежних відносинах між організацією і середовищем. На думку К. Хофера (C. Hofer), адаптаційною є стратегія, що передбачає досягнення відповідностей між можливостями та ризиками зовнішнього середовища з одного боку і спроможністю освітнього закладу ефективно використовувати такі можливості з іншого [13, с. 8]. Тобто, головною метою такої моделі є адаптація освітнього закладу до середовища, що вважається однією з найважливіших умов ефективного функціонування сучасного освітнього закладу. В рамках адаптаційної моделі стратегічного менеджменту освітній заклад розглядається як організація, що намагається здійснювати самостійні та незалежні дії (наприклад, впровадження інновацій, розширення ринку освітніх послуг, удосконалення освітніх послуг, продуктів, програм) з метою збільшення ресурсів, необхідних для забезпечення начального процесу. Керівництво освітнього закладу може змінити стратегію у разі недостатньої кількості ресурсів.

У розгляді адаптаційної моделі стратегічного менеджменту освітнього закладу доцільно виділити наступні аспекти:

- оцінювання середовища освітнього закладу (Д. Болдрідж (J. Baldrige), А. Хаф (A. Huff) [11, с. 51];
- зміни внутрішнього середовища освітнього закладу В. Берквіст (W. Bergquist), В. Шумейкер (W. Schoemaker), Р. Нордваль (R. Nordvall) [11, с. 52];
- маркетинг і планування, орієнтовані на ринок освітніх послуг Р. Земські (R. Zemsky), Е. Крампф (E. Krampf), Д. Мафо (J. Muffo), Е. Хейнляйн (A. Heinlein) [11, с. 52].

*Інтерпретаційна модель* стратегічного менеджменту в галузі освіти відноситься до концепції стратегічного управління, розробленої І. Ансоффом (I. Ansoff) [14, с. 8] та ін. В основу процесу стратегічного управління покладено ретельний внутрішній аналіз діяльності освітнього закладу, кінцева мета якого – виявлення інноваційного потенціалу освітнього закладу та випадків небажання з його боку приймати зміни. Будь-який освітній заклад сприймається як соціальна організація із специфічними характеристиками, внутрішніми цінностями і нормами. Зокрема, вчителі дотримуються єдиних поглядів на загальну ціль та місію освітнього закладу, мають спільні ціннісні уявлення. Інтерпретаційна модель стратегічного менеджменту, як і адаптаційна стратегія, вивчає взаємозв'язок освітнього закладу та середовища, в якому він функціонує, але акцент робить на здатності керівництва осмислити та проаналізувати зміни, що впливатимуть на діяльність закладу, і забезпечити прийняття відповідних заходів з метою мінімізації негативних або небажаних наслідків таких змін [12, с. 13].

Таким чином, лінійна модель стратегічного менеджменту фокусується на процесі планування, інтерпретаційна модель зосереджується на соціальних конструктах, адаптаційна модель – на зовнішньому середовищі. Зміна зовнішнього середовища функціонування освітнього закладу неминуче призвела до необхідності трансформації їх організаційної структури. Основний напрямок трансформації полягає у створенні адаптивної системи управління. У зв'язку з тим, що зовнішнє середовище, в якому функціонує освітній заклад, зазнає радикальних змін, що характеризуються високим ступенем ризику, саме адаптаційна модель стратегічного менеджменту передбачає раціональний підхід до управління організацією. У контексті адаптаційної моделі стратегічного менеджменту доцільно, на думку теоретиків, освітніх політиків і практиків, використовувати систему ризик-менеджменту з метою допомогти освітнім закладам адаптуватися до вимог нестабільного середовища, використовуючи всі наявні можливості і уникаючи ризику або зменшуючи його наслідки. Завдяки застосуванню адаптаційної моделі стратегічного менеджменту освітній заклад буде мати змогу ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища і рівномірно розподіляти ризик за видами діяльності. У наукових розвідках таких вчених, як Т. Бонем (T. Bonham), Р. Літшер (R. Litschert), Мейер (J. Meyer), Р. Ширлі (R. Shirley), було зазначено, що необхідність формування та реалізації адаптаційної стратегії полягає у передбаченні майбутнього, моніторингу основних факторів середовища, визначенні можливостей і факторів ризику [12, с. 21].

К. Камерон (K. Cameron) і Р. Майлз (R. Miles) наголошують на необхідності постійного здійснення оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів з метою впровадження адаптаційних змін в освітньому закладі. Сканування зовнішнього середовища, в якому функціонує освітній заклад, являє собою інноваційний аспект концепції стратегічного

менеджменту, що вплинув на подальший розвиток теорії управління освітою. Сканування середовища використовується в стратегічному плануванні з метою допомогти навчальному закладу в управлінні ризиками. Д. Пребл (J. Preble) визначає зовнішнє по відношенню до освітнього закладу середовище як сукупність зовнішніх сил, що можуть потенційно вплинути на функціонування організації [12, с. 3]. Науковцями Е. Рейчел (A. Reichel) та Дж. Пребл (J. Preble) було виділено три етапи процесу сканування зовнішнього середовища: структурування зовнішнього середовища, збір інформації, інтерпретація та інтеграція інформації [14, с. 15]. І. Уілсон (H. Wilson), П. Каллан (P. Callan) та М. Істербай-Сміт (M. Easterby-Smith) запропонували використовувати STEP-модель, що враховує соціально-культурний, технологічний, економічний і політичний сегменти середовища на етапі його структурування. Крім вищезазначених сегментів, Р. Джонсоном (R. Jonson) та П. Калланом (P. Callan) було визначено демографічний, законодавчий й організаційний сегменти, останній включає в себе тенденції у взаєминах з конкурентами тощо [14, с. 15].

Збір інформації проводиться, як правило, із застосуванням методів пасивного сканування у вигляді неформального спілкування та обговорення між керівництвом організації і внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, шляхом використання щоденних інформаційних джерел на основі методу екстраполяції та аналізу тенденцій. Серед методів сканування середовища найбільш широко використовуються також розробка сценаріїв подій, вірогідність яких можна пояснити на основі аналізу взаємного впливу факторів (крос-факторного аналізу), і метод Делфі (Delphi), в залежності від особливостей середовища і стратегії освітнього закладу.

Наступним етапом є інтерпретація та інтеграція отриманої інформації. Оскільки основна мета такого процесу полягає у виявленні можливостей та ризиків, що загрожують ефективному функціонуванню школи, інтерпретація інформації вимагає аналітичного мислення з боку осіб, які беруть участь у процесі сканування, та керівників освітніх закладів, що приймають стратегічні рішення. Інтерпретацію інформації щодо тенденцій зміни стану зовнішнього середовища має бути зроблено з урахуванням її актуальності та потенційного впливу на діяльність школи. На думку М. Мартіна (M. Martin), загальною метою процесу сканування середовища є не передбачення майбутнього освітнього закладу, а зменшення ризику покладання на менш вірогідні припущення у процесі прийняття стратегічних рішень [13, с. 17].

**Висновки.** До переваг стратегічно орієнтованих освітніх закладів відносимо:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

- можливість врахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивчені цих факторів, сформувані відповідні інформаційні банки;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості освітнього закладу та окремих його підсистем;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної систем регулювання, контролю та аналізу.

#### **Список використаної літератури**

1. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин. – М., 1989. – 187 с.
2. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, Г. І. Великоіваненко. – К. : ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
5. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.- екол. досліджень НАН України, 2003. – 164 с.

#### **Сомова О. О. Переваги стратегічного менеджменту в системі управління сучасного освітнього закладу**

В статті викладені основні переваги стратегічного менеджменту в системі управління сучасного освітнього закладу. Проведено порівняння між основними принципами лінійної, адаптаційної та інтерпретаційної моделі стратегічного менеджменту

*Ключові слова:* стратегічний менеджмент, управління, освітній заклад.

#### **Сомова Е. А. Преимущества стратегического менеджмента в системе управления современного образовательного учреждения.**

В статье изложены преимущества стратегического менеджмента в системе управления современного образовательного учреждения. Проведено сравнение между основными принципами линейной, адаптационной и интерпретационной модели стратегического менеджмента.

*Ключевые слова:* стратегический менеджмент, управление, образовательное учреждение.

**Somova O. The Benefits of Strategic Management in a Control System of Modern Educational Institution**

The article contains a basis of advantages of strategic management in a control system of modern educational institution. Comparison between the basic principles of linear, adaptation and interpretative model of strategic management has been carried out.

*Key words:* strategic management, management, educational institution.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2018 р.

Прийнято до друку 26.10.2018 р.

Рецензент – д.п.н., проф. Хриков Є. М.

УДК 616.98:578.828

**Т. П. Спіріна, Г. А. Піхур**

**ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ  
ДО РОБОТИ З ВІЛ-ІНФІКОВАНИМИ ЛЮДЬМИ**

Серед країн східної Європи та центральної Азії Україна є найбільш ураженою ВІЛ/СНІДом. За оцінками, поширеність ВІЛ-інфекції серед дорослих становить 1,46%. Хоча головним рушієм епідемії ВІЛ поки що залишається споживання ін'єкційних наркотиків (60% усіх зареєстрованих випадків), ВІЛ інтенсивно поширюється серед молодого населення внаслідок незахищених статевих контактів.

У реаліях українського суспільства до груп високого ризику ВІЛ-інфікування потрапляють діти та молоді люди, які знаходяться у несприятливих умовах зростання.

Наразі, ВІЛ не є суто медичною проблемою, адже важливим є соціальний та психологічний аспекти цієї проблеми. Сьогодні жодне захворювання не спричиняє стільки психосоціальних проблем, як ВІЛ [2]. Більша частина населення України відчуває страх та дискомфорт при контакті з ВІЛ-інфікованими людьми. Спілкування та будь-які побутові контакти не несуть загрози для здоров'я інших. Але, незважаючи на це, наше суспільство виявилось неготовим до прийняття таких людей. Стигматизація, дискримінація, упереджене, не толерантне ставлення до ВІЛ-інфікованих – розповсюдженні явища в Україні.

Діагноз ВІЛ-інфекція радикально змінює життя дорослої людини, викликаючи стрес. Така людина потребує адаптації до встановленого діагнозу. На щастя, особливості психіки дитини не дають можливості фіксуватися на неприємних переживаннях, навіть хвора дитина радіє кожному дню, рідше за дорослих переживає депресивні стани, вона ще не усвідомлює, що щось може загрожувати її здоров'ю чи навіть життю.